

Slik får du til det gode **SAMARBEIDET** mellom marked og salg

En inspirasjonsguide for den modige markedssjefen i B2B



iteo

Innhold

- Side 3 **Salg og marked behøver hverandre**
- Side 5 **Marked gjør salg bedre med kunstig intelligens**
- Side 10 **«Det er viktig å feire sammen»**
- Side 17 **Dette ønsker de beste selgerne fra marked**
- Side 22 **Slik får du til det gode samarbeidet**
- Side 26 **Kjøpsprosessen går raskere og AI tar over**



Salg og marked behøver hverandre

Virksomhetene som lykkes best preges av et tett og godt samspill mellom markedsføring og salg. Likevel er det ikke alltid disse funksjonene samarbeider så godt som de burde.

Det skyldes gjerne ikke mangel på forsøk eller forståelse for behovet, men fordi oppgaver løses fra ulike perspektiver. Markedsføring arbeider gjerne langsiktig med synlighet, interesse og posisjon i markedet. Salg arbeider mer direkte med dialog, behovsavklaring og konvertering. Begge deler er viktige. Utfordringen oppstår når de ikke henger godt nok sammen. Når markedsføring og salg jobber hver for seg, merker både virksomheten og kunden det.

Markedsføring er et kommersielt våpen

Historien om Jeaneth Mørum viser hva som skjer når marked får lov til å slutte å være pynt og begynne å være strategi. Salg blir ikke bedre av flere selgere alene. Salg blir bedre når marked, salg og ledelse jobber ut fra samme forståelse av verdi. De beste selskapene vinner ikke fordi de roper høyest om produktfunksjoner, men fordi de klarer å forklare hva løsningen faktisk betyr for kunden: Lavere risiko, bedre lønnsomhet, enklere hverdag, sterkere konkurransekraft og tryggere beslutninger.

Leif Ottesen formulerer dette presist:

De beste selgerne selger ikke produktet, de oversetter det til forretningsverdi. Derfor må marked være med på å bygge beslutningsgrunnlaget kunden faktisk bruker, lenge før en selger slipper inn i rommet.

Taper på svakt samspill

Intervjuene med ledere fra Xledger, Salesforce, Glava, Gyproc og Weber viser at samarbeid mellom salg og marked må bygges inn i hverdagen. Faste møteplasser, felles mål, delt innsikt, tydelig eierskap og respekt for hverandres fag er ikke myke verdier, det er kommersiell infrastruktur. Uten dette ender virksomheter i den klassiske fellen der marked lager innhold salg ikke

braker, salg etterlyser materiell marked ikke forstår behovet for, og kunden møter et selskap som virker mer internt forvirret enn eksternt relevant. Linda Jensen peker på det avgjørende mellomrommet mange overser: Fasen fra leadet kommer inn til kontrakten signeres. Det er der mange taper, ikke fordi løsningen er dårlig, men fordi samspillet er svakt.

Har du tapt før kampen har startet?

Kunstig intelligens forandrer kjøpsreisene. Språkmodeller brukes til å undersøke, sammenligne og validere leverandører lenge før salg kontaktes. I mange tilfeller er kampen om kunden avgjort før salgsavdelingen tror den har startet. Derfor må moderne B2B-markedsføring handle om å bli husket, funnet, forstått og valgt – før kunden selv har innsett at de skal kjøpe noe. Det fordrer en tydelig merkevare, strukturert innhold, felles språk og kommersiell disiplin. Målet med denne guiden er at du skal få innsikt, vil lære noe eller bli inspirert. Ikke bare hvorfor samspill er viktig, men hva som må være på plass for at det skal fungere i hverdagen.

Kjennetegn på virksomheter som lykkes

Selskaper med godt samspill mellom marked og salg har ofte:

- **En felles definisjon av målgruppe og idealkunde**
- **Avklarte overleveringspunkter mellom marked og salg**
- **Felles begreper for leadstatus og modenhet**
- **Regelmessige møtepunkter for innsikt og forbedring**
- **Felles ansvar for pipeline, ikke bare enkeltaktiviteter**

Marked gjør salg bedre med kunstig intelligens

For å gjøre markedsavdelingen til en strategisk nødvendighet har Jeaneth Mørum flyttet fire fjell og bygd et nytt.

Jeaneth Mørum har hatt en spennende karrierereise. Målet var å bli HR-direktør. 12 år etter fullført utdanning er hun global markedsjef i Kinly.

Kinly er kjøpt av et globalt investeringsselskap og fusjonert med amerikanske Yorktel. Det dannet en av verdens største spesialister innen audiovisuelle løsninger for den moderne arbeidsplassen.

– Da jeg startet som resepsjonist i Viju, som selskapet het da, hadde markedsjefen akkurat sluttet og skulle ikke erstattes. Selskapet trengte noen til å koordinere markedsaktiviteter med leverandører. Jeg rakk dermed opp hånda.

Leder et globalt markedsteam

I dag leder hun et globalt markedsteam. Hennes mål har vært å skape en tydelig og gjenkjennelig merkevare som ansatte er stolte av.

– Helt siden vi slo oss sammen med en stor konkurrent i 2017 har det vært viktig med et tydelig formål for hva vi ønsker å oppnå med markedsføringen. Det krever en strategisk tilnærming til oppfatningen vi ønsker å skape om oss selv.

Mørum tok over rollen som global markedsjef i 2022. Hun hadde frem til da vært en viktig bidragsyter i arbeidet med å meisle ut merkevareplattformen og for å sikre at selskapet har en tydelig og enhetlig markedsstrategi. Arbeidet krevde mye indremedisin.

– Det føles litt som vi har flyttet fire fjell og bygd et helt nytt, sier hun med et smil.





Utfordret strategien og identiteten til selskapet

Mørum har jobbet tett på egne kolleger i kunde-rettete stillinger for å forstå behovene i de ulike markedene, og for å sikre at markedsavdelingen støtter de kommersielle aktivitetene på beste måte.

- Ved en fusjon blir selskapets strategi og identitet utfordret. Oppgaven var å bygge en global merkevare som var tydelig for våre kunder og partnere. Det krever god forståelse av selskapet, ledelsens visjon og behovene i markedet.

Merkevareprosessen ble gjort grundig og tok derfor ganske mye tid. Det var særlig viktig med god intern forankring.

- Det var gøy å få lov til å jobbe med et internasjonalt merkevarebyrå og lære hvordan de bidrar til å bygge opp en merkevarestrategi. Det ble også startskuddet for alle de prosjektene vi har jobbet med i etterkant. Da jeg tok over det globale markedsansvaret, gikk jeg tilbake til dette arbeidet og iverksatte flere strategiske initiativ.

Krevende med enhetlig global kommunikasjon

Den brede porteføljen av løsninger og tjenester gjorde det krevende å bygge en samlet digital tilstedeværelse for hele konsernet. En del av utfordringen var at arbeidet med å definere en tydelig global produkt- og tjenestearkitektur ennå ikke var fullført.

- Det å skape en enhetlig merkevarearkitektur berører hele konsernet. Det må være forankret med produkteiere, ledelsen og på tvers av produktgruppene.

Fordi dette ikke var godt nok definert hadde vi uklare nettsider, det var vanskelig å lage markedsmateriell på tvers av landene og det var færre muligheter for gjenbruk. Marked kunne ikke støtte de kommersielle aktivitetene like godt som vi ønsket, forklarer hun.

Mørum kastet seg helhjertet over denne utfordringen i 2022 ved å ta tak i selve markedsstrategien.

Hensikten var å få kontroll på den globale markedsstrategien, sikre en bedre salgsstrategi og være mer tydelige på vårt felles produkt- og tjenestetilbud.

Jeaneth Mørum



- I mitt første møte med ledergruppen tegnet jeg et bilde av hvor mye vi kunne få til om visse forutsetninger ble innfridd. Sentralisering av markedsarbeidet var vesentlig for at vi skulle evne å levere de resultatene som vi ønsket.

Marked skulle bli en strategisk funksjon som driver resultater. Det skulle måles i form av økt omsetning og styrket inntjening. For å komme dit måtte marked levere mer med mindre. Strukturen måtte bedres. Prioriteringene måtte bli knallharde.

Utfordret ledergruppen

Mørum utformet en mal og ga salgs- og markedsfunksjonen i hvert land oppgaven med å lage lokale markedsstrategier. En deloppgave var å definere hva som var forventet av markedsrollen i hvert land, slik at det ikke var noen tvil rundt forventningene.

- Det gjorde det enklere å prioritere riktig for hvert marked og sikre at aktivitetene var i synk med den globale markedsstrategien.

Toppledelsen måtte svare på hva slags selskap Kinly skulle være.

- Hensikten var å få kontroll på den globale markedsstrategien, sikre en bedre salgsstrategi og være mer tydelige på vårt felles produkt- og tjenestetilbud. Vår CEO var en sterk bidragsyter i å utforme den globale markedsstrategien, og sørget også for at en annen kollega i ledergruppen fikk et utvidet ansvar for dette sammen med meg. Forventningen ble skapt om at dette var noe av det viktigste selskapet jobbet med akkurat da.

Har fått god støtte fra CEO

Støtten fra konsernsjef har vært gull verdt for Mørum.

- Jeg er glad for å ha en så dyktig og støttende sjef som forstår verdien av en godt forvaltet merkevare, sier Mørum.

Før var markedsavdelingen styrt av lister med virkemidler som skulle leveres på. Dette er ikke unormalt i IT-bransjen der det meste er operasjonelt styrt, og produkter presenteres på rasjonelle og faktabaserte måter.

- Det å skille seg ut har ikke blitt godt nok prioritert. Det var derfor enormt viktig at CEO forstod at ambisjonen til marked var å bli en langt mer viktig strategisk funksjon.

Arbeidet med å uforme markedsstrategien tok seks måneder. Kinly fant svarene på hva slags selskap de skulle være og hvordan de skilte seg ut. For å hjelpe seg brukte de et anerkjent internasjonalt rammeverk som lister opp faktorene som gjør at selskapet evner å konkurrere, og egenskapene som gjør at de er best på utvalgte områder.

- Det ble blant annet tydelig at konsernet måtte ha et større søkelys på CSR og innovasjon. Marked gikk fra å være de som lagde noe som ser pent ut til å være den funksjonen som posisjonerer selskapet for fremtidig vekst, sier Mørum.

Litt som «Mækkern»

Kinlys markedsstrategi har et kapittel som omhandler løsninger og tjenester. For å sikre at de har en god merkevarearkitektur har de tenkt som McDonald's: Kundene skal møte det samme selskapet verden over, men det er rom for variasjoner på menyene fra land til land.

- Vi hadde forskjellige navn på de ulike tjenestene og løsningsområdene. Vi måtte få på plass en enhetlig meny for hva vi tilbyr på tvers av kontor og språk.

Mørum fikk ansette en salgsressurs i England til arbeidet med å strukturere opp porteføljen, bygge et digitalt kunnskapssenter, og lage en produkt- og tjenestekatalog. For å spole frem: Når det i dag gjøres endringer i porteføljen fanges dette opp umiddelbart og nettsider, salgspresentasjoner og produktark blir oppdatert.



Sparer masse tid med kunstig intelligens

Produkt- og tjenestekatalogen har vist seg særlig verdifull for salgsteamene. Med AI på toppen av katalogen og kunnskapssenteret spares verdifull tid når tilbud skal skrives og større anbud utformes.

- Teamet som leverer anbud på globale tjenesteeftavtaler har redusert tidsbruken med 80 prosent per anbud. Salgsteamet i UK forteller at de sparer minst 35 prosent av tiden sammenlignet med før. Dette er bare starten, sier hun.

Kinlys egen AI-agent gir svar via Teams, enten det er snakk om å gi standard svar, hente opp validert statistikk og informasjon, for å finne kildemateriale, eller gi presise svar på tjenester og prosesser. Dette gjør at salgsteamet sparer mye tid de ellers hadde måttet bruke på å tråle gjennom dokumentasjon og sanke inn informasjon.

- Vi skal forbedre strukturen ytterligere slik at AI kan hjelpe oss jobbe enda smartere. Vi har funnet praktiske bruksområder der AI effektiviserer prosesser på en måte vi har kontroll på.

Opplevelsen i markedsteamet er at jobben vi gjør skaper stor verdi i konsernet.

Har bygd sitt eget byrå

For å få bedre kontroll og øke produktiviteten har Mørum bygd opp et globalt markedsteam. Hun har en ledergruppe på tre som styrer aktivitetene mot kunder, det som skjer sammen med leverandører og partnere, og for å lede Kinlys interne markedsbyrå.

- Fordi vi har kontroll på merkevaren og strategien så kan vi løse det meste internt og med egne ressurser. Vi bruker eksternt hjelp noen ganger, men da mest når vi behøver et blikk fra utsiden, for å hente inn innsikt, eller for å løfte oppgaver som vi ikke har ressurser til selv.

Mørum beskriver egen lederstil som transparent.

- Jeg prøver å være så åpen og tydelig som mulig om mine tanker, meninger og retningen vårt arbeid skal ta. Jeg ønsker å bygge sterke ledere. Jeg vil at mitt team skal være bevisste på hvordan de ønsker å fremstå når de får komme til bordet i ledergruppene.

Ved å spille kollegene gode så kan også Mørum ta tak i de strategisk viktige prosjektene.

- Det jeg har lært av min egen leder har jeg prøvd å ta med tilbake til eget team. Marked skal være en strategisk funksjon og en integrert del av det kommersielle teamet. Det krever at vi tar tak i mer enn det folk forventer at markedsavdelingen skal foreta seg.

Samarbeid er et ledelsesansvar

Godt samarbeid oppstår sjelden av seg selv. Ledelsen må:

- Tydeliggjøre felles mål
- Belønne samarbeid, ikke siloatferd
- Sikre felles møteplasser og styringsrutiner
- Prioritere systemer og prosesser som gir delt innsikt
- Følge opp kvaliteten på samspillet over tid

«Det er viktig å feire sammen»

Tre markedsledere deler innsikt om hvordan skape det gode kommersielle samspillet.

Samarbeidet mellom marked og salg er et tema mange virksomheter kjenner godt. De fleste er enige om at funksjonene bør jobbe tett sammen. Likevel løses dette svært ulikt i praksis.

Noen har faste møtepunkter, tydelige mål og klar ansvarsdeling. Andre opplever fortsatt at marked og salg jobber parallelt, men ikke alltid sammen.

I dette intervjuet deler tre markedsledere sine erfaringer:

- Mona Mikaelson, markedsdirektør i Xledger
- Markus Svenberg, Marketing & Specification Sales Director, Glava, Gyproc og Weber
- Thomas Blom, markeddssjef i Salesforce Norge

Er behovet for samarbeid mellom marked og salg større i B2B enn i B2C?

Blom: Ja, behovet er større i B2B. Det vi selger er ofte mer komplekst, og flere interessenter er involvert. Beslutningene tar lengre tid og må forankres underveis. Da må marked og salg være samkjørte. Vi har mange kontaktpunkter med kunden, og de fyller ulike funksjoner. Det stiller høye krav til samspill.

Svenberg: Jeg tror det, og kanskje mer enn noen gang. Kjøpsreisen er mer kompleks enn før. Den er ikke lineær. En stor del av reisen skjer før salg har dialog med kunden. Tidligere hadde salg en større rolle i å informere, lære

Thomas Blom, Salesforce Norge

Vi må samarbeide tett med salg og andre fagmiljøer for å spisse budskapet og finne ut hvor vi faktisk når disse menneskene.

Mona Mikaelson, Xledger



opp og bygge tillit. Det er fortsatt viktig, men marketing gjør nå en større del av dette arbeidet. Samtidig henter kundene informasjon i mange kanaler. Når du skal nå flere roller hos kunden, øker også risikoen for at noe faller mellom stolene. Hvis marked og salg ikke er synkronisert, jobber du i blinde.

Mikaelson: Jeg er enig, og vil legge til at B2B ikke bare handler om det rasjonelle. Hvis du ikke er et kjent selskap, må du også klare å få oppmerksomheten til de ulike rollene hos kunden. Da må du treffe dem på et mer personlig nivå tidlig i reisen. Når folk søker opp mer informasjon på egen hånd, blir det enda viktigere at marked og salg er i synk og gir relevant informasjon hele veien.

Hvilken posisjon bør markedsavdelingen ha i virksomheten?

Mikaelson: Vi har en tydelig posisjon. Fordi vi jobber bredt, er det ikke alltid lett å synliggjøre alt arbeidet bak det organisasjonen ser når en kampanje eller et konsept er ferdig. Derfor har vi blitt flinkere til å vise hva som skjer før sluttproduktet er klart. Vi har hatt faglunser, kompetansekvalder og interne presentasjoner om kjøpsreisen, eksponering og hvordan vi jobber. Jeg opplever at markedsføring ses som strategisk hos oss. Jeg sitter i ledergruppen, og vi jobber tett med salg.

Svenberg: Vi har vært på en reise, og er fortsatt det. Vi har gått fra å være en støttefunksjon til å bli en tydeligere del av det kommersielle arbeidet. Nå er vi på vei mot å bli en strategisk vekstpartner. Vi jobber aktivt med å få hele organisasjonen til å forstå rollen vår og hvordan vi påvirker beslutningstakere gjennom flere kanaler. Vi er mer integrert strategisk. Samtidig er det fortsatt et gap mellom hva deler av salgsorganisasjonen forventer at marketing skal levere, og hva vi faktisk jobber med. Det er en av våre største utfordringer.

Blom: Salesforce-plattformen gjør arbeidet vårt svært transparent. Den viser hvilke aktiviteter som rulles ut, og hvordan de påvirker kjøpsprosessen. Det gjør det lettere for salg å se marketing som en partner. Jeg sitter i ledergruppen i Norge og opplever at salg ser marketing som en strategisk del av virksomheten. Samtidig er det fortsatt folk i organisasjonen som ikke alltid vet hva marketing gjør. Det holder ikke å ha en strategisk posisjon på papiret. Rollen må også være synlig i praksis.

Hvordan bør en markedsavdeling rigges for å skape kommersiell verdi?

Mikaelsen: Det viktigste er å kjenne de delene av markedet som betyr mest for selskapet. Vi har vært tydelige på hvilke segmenter vi skal prioritere, fordi vi vet at løsningen vår passer ekstra godt der. Da må vi samarbeide tett med salg og andre fagmiljøer for å spisse budskapet og finne ut hvor vi faktisk når disse menneskene. Vi er seks personer i markedsavdelingen, og svært lite gjøres alene. Alle må jobbe mot de samme målene og støtte hverandre.

Blom: Dette varierer mye fra bedrift til bedrift. Jeg er alene i Norge, men er del av et større regionalt markedsteam. Derfor ser riggen annerledes ut i små og store organisasjoner. I små selskaper må ofte én person gjøre mye selv. Da handler det om å prioritere klokt: Hva skal du gjøre selv, hva kan du outsource, og hvor gir dine egne ferdigheter mest verdi? Det viktigste er ikke å bygge en stor organisasjon. Det viktigste er å bruke kapasiteten riktig.



Svenberg: Mer aktivitet gir ikke nødvendigvis bedre resultat. Først må dere være enige om hvor virksomheten skal. Deretter må aktivitetene i marked og salg kobles til de samme målene. I marketing er det lett å drukne i KPI-er for å bevise verdi, men du kan måle så mye at du mister retning. Det viktigste er å finne virksomhetens nordstjerne og bli enig med salg om hvordan dere skal jobbe mot den. Jeg mener også at marketing først og fremst skal skape etterspørsel. Leads kan mange generere. Det avgjørende er kvaliteten på det du tilfører, og at du bygger merkevare og oppnår fortjent omtale over tid.

Bør marked og salg måles på de samme målene?

Svenberg: Vi må ha noen felles mål. Ikke nødvendigvis alle, men noen sentrale. Hos oss handler det blant annet om markedsandel, marginer, produktmiks og prisnivå. Hvordan skal vi vokse? Tar vi andeler? Klarer vi å synliggjøre verdien godt nok til at kundene er villige til å betale? I tillegg måler vi kommunikasjon, merkevarekjennskap, PR og omdømme. Det gir oss signaler om vi er på rett vei.

Mikaelsen: Vi har også felles mål som følges opp jevnlig, i tillegg til egne målinger på marketing-effekt og salgsværdi. Vi har ambisiøse salgsmål fremover, og da må koblingen mellom marked og salg være tydelig.

Salesforce er et globalt programvareselskap grunnlagt i 1999. Mer enn 150 000 selskaper bruker løsningene. Salesforce tilbyr smarte løsninger for salg, service, markedsføring, handel og IT, og er en global pioner på AI og AI-agenter. Les mer på salesforce.com

Xledger er et norsk softwareselskap som utvikler og leverer skybasert ERP for økonomi og virksomhetsstyring. Systemet har mer enn 100 000 brukere i over 80 land. Les mer på xledger.com/no/

Glava, Gyproc og Weber er en del av Saint-Gobain, et internasjonalt industrikonsern som utvikler, produserer og distribuerer materialer og tjenester for bygg og industri. Konsernet er til stede i 80 land og har 162 000 ansatte. Les mer på glava.no

Blom: Ja, vi har felles mål. Det gjelder både omsetning og pipeline. I tillegg har vi operative mål på marketingsiden knyttet til kampanjer og aktiviteter. Det er naturlig. Men på toppen må målene henge sammen. Vi skal i samme retning, selv om vi jobber ulikt.

Hvordan jobber dere sammen med salg?

Blom: Vi jobber tett. Vi har kvartalsrapportering, pipe review-møter, salgsmøter og faste oppdateringer. Jeg deltar i mange av dem. Jeg har også faste punkter der marketing går gjennom hva som skjer, hva vi har gjort, og hva salg må være oppmerksomme på fremover. Det holder ikke å sende en melding og tro at folk er informert. Ting må inn i møtestrukturen. Samtidig prøver jeg alltid å ha tett dialog med salgslederne først. Hvis du ikke har dem med deg, blir du fort stående alene. Har du dem med deg, blir alt enklere. Salg kommer også ofte til oss når de trenger operativ støtte. Det kan være kundehistorier, kunder på scene eller behov for å forsterke noe i en prosess.

Svenberg: Vi jobber kategoribasert. Hver kategori har et team med representanter fra flere deler av selskapet, og marketing sitter i disse forumene. Tanken er at teamet skal fungere som en liten ledergruppe for kategorien. Der ser vi på

strategiske og kommersielle behov, diskuterer mål og prioriteringer, og tar dette tilbake til marketing og inn i årshjul og planer. Deretter rapporterer vi på hva vi har gjort og hva som kommer videre. Det gjør det lettere å jobbe strukturert. Samtidig dukker det stadig opp ad-hoc behov. Da må vi hele tiden vurdere hva som faktisk har kommersiell verdi, og hva som bare haster der og da.

Mikaelsen: Vi har mange faste møtepunkter. Jeg har ukentlig møte med lederne for nysalg og kunde- og partnersuksess. Salgsteamet og marketing går hver uke gjennom hva som har kommet inn fra kampanjer, hva som skal følges opp og hvordan det skal fordeles. I tillegg har vi fellesmøter annenhver uke og felles kickoff to ganger i året. Vi sitter også i samme etasje og landskap, så avstanden er kort. Tett samarbeid krever tydelighet. Det kommer ofte mange gode ideer, men det kan bli uklart hvem som faktisk eier gjennomføringen. Det må man jobbe med hele tiden.

Vi har ulike fagområder, ulik hverdag og ulik kompetanse, men vi jobber mot samme mål. Det må vi ha respekt for.

Markus Svenberg, Glava, Gyproc og Weber





Hva er ditt viktigste råd for å lykkes med samarbeidet mellom marked og salg?

Mikaelsen: Møteplasser og felles planer holder ikke alene. Dere må også dele innsikt underveis, slik at det skapes forståelse. Når vi har felles innsikt i hvordan kjøpsreisen utvikler seg, og hva som faktisk skjer i markedet, blir det lettere å ta gode valg sammen. Det er også viktig å involvere hverandre når man utvikler noe nytt, enten det er konsepter, kampanjer eller innhold. Marketing må bygge kjennskap og relevans høyt i trakten, men innholdet må også kunne brukes av salg senere i prosessen.

Blom: Vær transparent og husk empati. Alle har mye å gjøre. Hvis du bare kjører på uten å ta hensyn til det, får du ikke folk med deg. Jeg tror også det er viktig å feire sammen. Selgere er ofte flinke til å feire når de lykkes, og de er også gode på å trekke inn marketing som en del av resultatet. Det betyr mye. Og så et konkret råd: Ikke skriv for lange meldinger. Jeg har gjort det selv. Det fungerer dårlig. Kok det ned til det viktigste. Gjør det enkelt å forstå hva folk faktisk skal gjøre.

Svenberg: Det er alltid riktig å feire sammen. Det skaper motivasjon på tvers. I tillegg handler mye om raushet og respekt. Vi har ulike fagområder, ulik hverdag og ulik kompetanse, men vi jobber mot samme mål. Det må vi ha respekt for. Og så

tror jeg på tydelig eierskap. Når man først er enig om fokus, må det også leveres. Det kan bli for mye prat og for lite handling. Det hjelper lite å være enig hvis ingen tar ansvar for gjennomføringen.

Hvordan viser dere frem den kommersielle verdien av markedsføring?

Mikaelsen: Det henger sammen med salgresultater og utvikling over tid. Hvis veksten er god, må vi også kunne vise hva marketing har gjort for å bidra. Det handler både om avkastning på investeringene og om å vise at budsjettet brukes på en måte som gir effekt. Samtidig må vi være realistiske. Ikke alt kan spores direkte, men vi må hele tiden optimalisere og vise sammenheng mellom innsats og utvikling.

Svenberg: I vår kjøpstrakt er dette mer krevende enn i mange teknologiselskaper. Det er vanskeligere å gjøre attribuering når prosessene går gjennom mange salgssledd. Derfor ser vi også på andre tegn. Vi følger utviklingen i markedsandel og bruker analyser som viser hvilke assosiasjoner folk knytter til merkevarene våre, hvor mye trygghet de skaper, og hvordan det påvirker valgene deres. Det er ikke alltid mulig å finne ett tall som beviser alt. Men det betyr ikke at verdien ikke finnes.

Blom: Vi måler mye, og vi bruker det aktivt. Våre store strategiske konferanser står for en stor andel av pipeline. Vi er gode på å måle hva som skjer rundt arrangementene, og informasjonen gir salg et godt grunnlag for oppfølging. Samtidig har vi kampanjer der salgsapparatet mener at leadene ikke var varme nok. Slik vil det alltid være. Poenget er ikke å bevise at alt fungerer perfekt. Poenget er å lære, justere og bli bedre.

Selgere er ofte flinke til å feire når de lykkes, og de er også gode på å trekke inn marketing som en del av resultatet. Det betyr mye.

Thomas Blom, Salesforce Norge

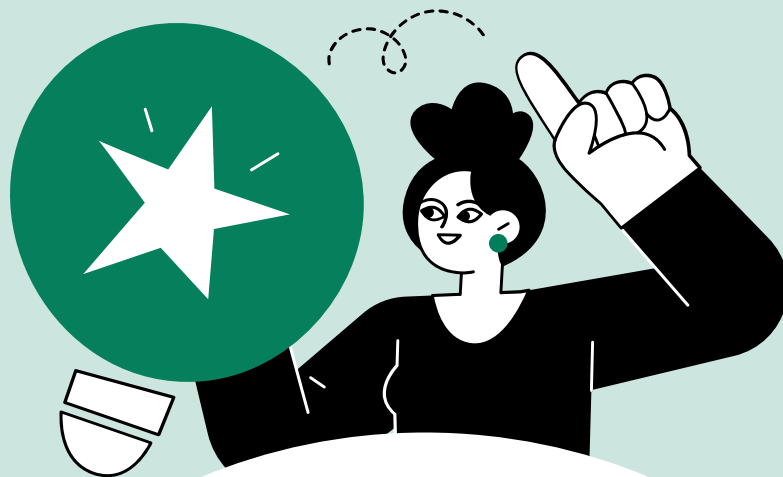
Hvordan endrer rollen til markedsavdelingen seg fremover?

Svenberg: Marketing vil se vesentlig annerledes ut fremover. Det krever langt mer teknisk forståelse enn før, særlig innen automatisering og bruk av verktøy. Klarer du å kombinere teknologiforståelse med kommunikasjonsforståelse, får du et klart fortrinn. De som blir stående i gamle måter å tenke marketing på vil få det vanskeligere.

Mikaelsen: Jeg er enig. Teknologi blir viktigere, og det fører til mer spesialisering. Samtidig må du fortsatt forstå grunnlogikken i marketing og hvem du faktisk prøver å nå. Vi kommer til å jobbe mer med nettsidene, synlighet i språkmodeller og hvordan vi er til stede på flater der folk finner informasjon uten nødvendigvis å gå direkte til nettsiden vår. Det gjør også omtale og synlighet i andre kanaler viktigere.

Blom: Du må være mer teknisk enn tidligere. Vi ser allerede hvordan personalisering kan tas mye lenger enn før. Hvis noen har vært innovent flere kontaktpunkter hos oss på et event, kan vi følge opp med kommunikasjon som er tilpasset akkurat den opplevelsen. Min oppfordring er at marketingledere ikke bare kjøper inn teknologi og lar andre ta seg av resten. De må lære den selv. Først da får du fart, og først da begynner teknologien faktisk å frigjøre tid.





Seks viktige ting du lærer fra dette intervjuet

Det finnes ikke én modell for godt samarbeid mellom marked og salg, men flere trekk går igjen:

- Samarbeid må bygges inn i arbeidshverdagen gjennom faste møtepunkter, tydelige roller og felles prioriteringer.
- Marked må ha en tydeligere rolle i det kommersielle arbeidet. Ikke bare som støttefunksjon, men som en funksjon som påvirker etterspørsel, tillit og beslutningsgrunnlag.
- Marked og salg må dele noen felles mål, selv om de også har ulike delmål underveis.
- Innsikt må deles. Når begge funksjoner forstår hvordan kjøpsreisen endrer seg, blir det lettere å velge riktig tiltak.
- Teknologi løser ikke samarbeidet alene. Den kan gjøre arbeidet mer transparent og mer presist, men den erstatter ikke tydelig kommunikasjon, ansvar og prioritering.
- Samarbeid fungerer bedre når man viser respekt for hverandres fag, tar eierskap til oppgavene og feirer resultatene sammen.

Dette ønsker de beste selgerne fra marked

Evnen til å synliggjøre verdi kjennetegner bedriftene som lykkes best. Her ligger også den viktigste fellesnevneren mellom marked og salg.

Hva kjennetegner de dyktigste selgerne og salgslederne?

- Det handler først og fremst om evnen til å synliggjøre verdi. Ikke verdien av produktet i seg selv, men hvordan produktet eller tjenesten påvirker kundens virksomhet, kundens kunder og kundens posisjon i markedet.

Det hevder Leif Ottesen i Excellerate. Han er av Norges mest erfarne rådgivere innen salg og salgsutvikling med over 40 års fartstid innen feltet.

Ottesen mener mange bedrifter fortsatt kommuniserer som om vi befinner oss i en tidligere epoke av salgsfaget. Produktspecialister lager markedsmateriell fullt av tekniske detaljer, og kunden sitter igjen med informasjon som er vanskelig å tolke.

Resultatet er anbud og innkjøp styres av tekniske kriterier i stedet for reell forretningsverdi.

- De dyktige selgerne oversetter tekniske spesifikasjoner til forretningsmessig verdi, forklarer Ottesen.

Hva betyr det egentlig for kundene?

Han bruker et konkret eksempel fra lastebilbransjen: En ny elektrisk lastebil er ett tonn lettere enn konkurrentens modell. I stedet for å snakke om batteriteknologi og celletetthet, bør selgeren forklare hva dette faktisk betyr for kunden i form av





Hvis marketing bidrar til å varme opp leadet, vil selgeren få flere varme leads og øke hit-raten sin med samme adferd.

Leif Ottesen, Excellerate

større lastekapasitet, færre turer, lavere drivstoff- og lønnskostnader og dermed økt konkurransekraft.

Det er her begrepet rådgivende verdisalg kommer inn. Ifølge Ottesen handler det om å lære kunden hvordan vedkommende skal be om de riktige tingene.

Selgeren skal hjelpe kunden med å formulere beslutningskriterier som fremhever det egen løsning er god på, uten å snakke nedsettende om konkurrentene.

- Da har du skapt en snubletråd for konkurrenten uten å nevne konkurrenten med ett ord, sier han.

Du må redusere risiko for kunden

Samtidig er det viktig å redusere risiko for kunden. Den som skal investere, må stå til ansvar for beslutningen i ettertid.

- Derfor må selgeren ikke bare vise mulig verdi, men også sannsynliggjøre at verdien faktisk blir realisert. Da behøver du kundereferanser og troverdighet.

Ottesen er tydelig på at markedsavdelingen spiller en avgjørende rolle i dette arbeidet. Problemet er at marked og salg i mange virksomheter ikke snakker godt nok sammen. Markedsføring blir ofte redusert til en operativ støttefunksjon, mens salg ikke bruker innsikten marked har om budskap, målgrupper og kanaler.

Løsningen, mener han, er faste salgs- og markeds-møter hvor man sammen svarer på noen helt sentrale spørsmål:

- **Hvilken verdi leverer vi egentlig til kundene våre?**
- **Hvordan påvirker produktene våre kundens verdikjeder?**
- **Hvordan oversetter vi tekniske egenskaper til økonomisk, emosjonell og praktisk verdi?**

Marked er gode på strategiske budskap

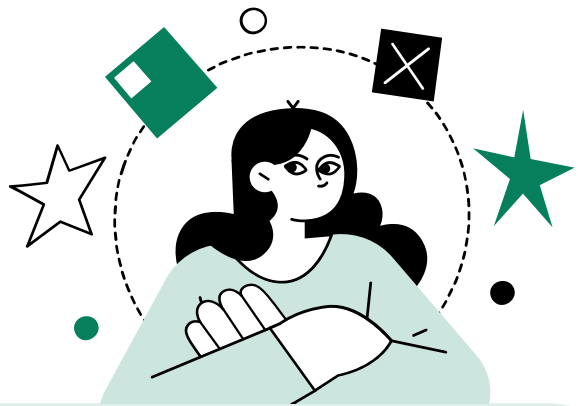
Markedsførere er ifølge Ottesen særlig gode til å gjøre kompliserte budskap enkle og tilgjengelige. Når de jobber tett med de beste selgerne, de som har flest svar på spørsmålet «hvorfør skal kunden kjøpe av oss?», blir kommunikasjonen skarpere, leadsene varmere og konverteringen høyere.

Ottesen advarer mot å måle markedsføring kun på klikk og trafikk. Det avgjørende er hva kunden møter, og hvordan budskapet bygger forståelse for verdien som løsningen skaper.

- Hvis marketing bidrar til å varme opp leadet, vil selgeren få flere varme leads og øke hit-raten sin med samme adferd, sier han.

Hans konklusjon er klar: Salg og marked må jobbe ut fra samme verdiforståelse. Når de gjør det, styrkes både topplinje, omdømme og konkurransekraft.

- Dette er også hva norske toppledere faktisk måles på, avslutter han.



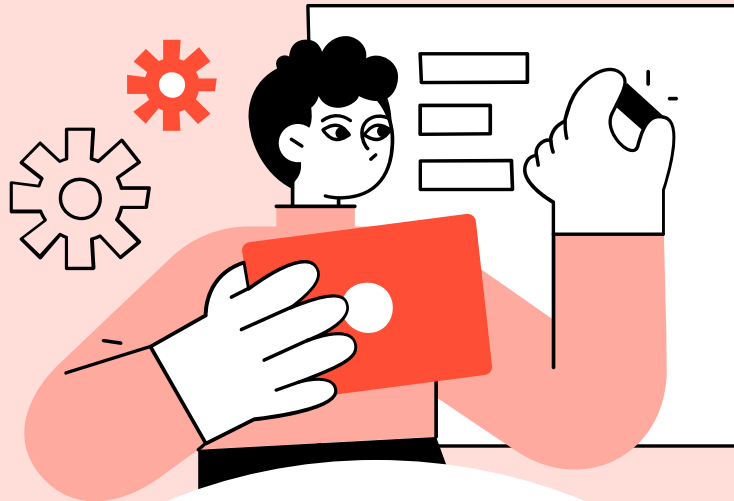
Teknologi, tillit og ledelse for å vinne kampen om kundene

Analytikerne i Gartner Group peker på tre utviklingstrekk som salgsledere må adressere for å lykkes i en AI-drevet salgsvirkelighet. For det første må virksomheter utvikle en salgsnær AI-strategi som er koblet direkte til kommersielle mål, som lavere salgskostnader, høyere produktivitet og raskere inntektsvekst.

Poenget er at AI ikke bør innføres som et teknologiprojekt alene, men som et virkemiddel for bedre salgsytelse og mer effektive prosesser. For det andre beskriver Gartner et tydelig skifte i kjøpsatferd: Mange B2B-kunder foretrekker i større grad leverandørfrie eller selvbetjente kjøpsreiser, samtidig som de møter markedet med mye informasjon og økende skepsis til støyende, lite relevant kontakt. Dette stiller høyere krav til presis, personlig og troverdig kommunikasjon i salgs- og markedsarbeidet. AI kan her brukes til å gjøre kundeinnsikt, segmentering og oppfølging mer målrettet.

For det tredje understrekes betydningen av salgsledere på mellomnivå. Gartner fremhever at salgssjefer må få tydeligere rolleavklaringer, bedre opplæring og riktige verktøy for å fungere som reelle forsterkere av selgenes prestasjoner. Samlet peker analysen på at fremtidens salgsorganisasjoner må kombinere AI-adopsjon, kjøperorientert go-to-market og sterkere lederstøtte for å skape vekst.

Kilde: Gartner, "Three Critical Trends for Sales Leaders to Address in the Age of AI", Q&A med Robert Blaisdell, publisert 24. november 2025. (gartner.com)



De tre verdiene i rådgivende verdisalg

Leif Ottesen opererer med tre hovedtyper verdi som selgere og markedsførere bør vektlegge:

- 1. Økonomisk verdi** Hva betyr løsningen i kroner og øre? Det kan handle om lønnsomhet, økt effektivitet, lavere kostnader, bedre marginer eller styrket konkurransekraft over tid.
- 2. Emosjonell verdi (trygghet)** Den som kjøper, må stå til ansvar for beslutningen i ettertid. Sterk merkevare, gode referanser og dokumenterte resultater reduserer opplevd risiko og skaper trygghet.
- 3. Praktisk verdi: Blir hverdagen enklere?** Løsninger som er intuitive, lette å bruke og fjerner friksjon, oppleves som mer verdifulle, uavhengig av tekniske spesifikasjoner.

Strategisk verdi trekkes frem som en fjerde dimensjon:

Når løsningen påvirker kundens konkurransekraft i et 5-10-års perspektiv, vekker det interesse helt opp på toppledernivå.



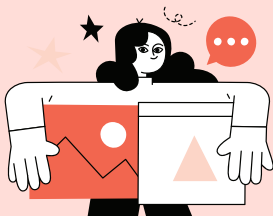
B 2 B MARKEDS- SJEFENS 15 BUD



Som markedssjef i B2B skal jeg:

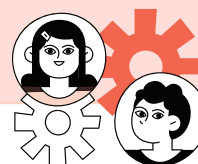
1
Løfte mitt strategiske blikk og bevise min strategiske verdi

2
Ta fortjeneste for økt salg ved å bevise verdien av omdømmet til bedriften



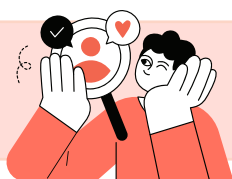
3
Skape en symbiose med salg

4
Forstå at styret og ledelsen primært er opptatt av flere kunder og skapte verdier



5
Skape kundereisene på kundenes egne premisser

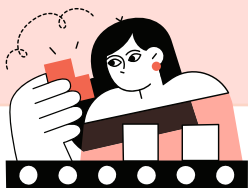
6
Dele verdi med kundene



7
Begrense bruken av adjektiver og selvskryt i markeds-kommunikasjonen

8
Bli enda dyktigere på datadrevet markedsføring

9
Finne meg en god leder som forstår verdien av merkevarebygging



10
Alliere meg med CFO og skape business-caser for vekst



11
Dele utfordringer, suksesser og muligheter. Internt, og med bransjekolleger

12
Bli målt på kundetilfredshet



13
Frem snakke dyktige B2B-bransjekolleger

15
Forstå at vi kommuniserer til mennesker som tar sine valg basert på følelser

14
Være modig. Investere i innovasjon og kreativitet

Kilde: Norske markedssjefer i Marketing Minds



Slik får du til det gode samarbeidet

Mange vet hvem de vil nå. Færre har kontroll på hva som skjer fra en mulig kunde melder interesse til avtalen er signert.

Salg og marked har et felles mål, men jobber ofte ut fra ulike logikker. Det skaper friksjon i mange bedrifter.

Ifølge Linda Jensen ligger ikke problemet i viljen til samarbeid, men i mangel på struktur, felles mål og felles språk.

– Salg og marked må gi hverandre innsikt i hverandres arbeid, sier hun.

Jensen har lansert en tjeneste som samordner salgsprosesser og god markedsføring i selskapet Smarketing.

Plattformen fungerer som en kommersiell infrastruktur som kobler strategi, innhold og kundedialog. Resultatet er at du kan ha oversikt over kundens faktiske engasjement og dermed oppnå mer nøyaktige prognoser.

Til grunn for Smarketing ligger blant hennes egen lange erfaring som leder av salgs- og markedsteam i flere store norske konsern.

Mangler et felles rammeverk

Hun sier mange virksomheter har tenkt gjennom markedet de skal nå, men at de ikke har kontroll på hva som skjer fra en lead kommer inn til en kontrakt er signert.

– Ofte mangler den delen som ligger mellom punktet der leadet kommer inn til du faktisk lukker kontrakten, sier hun.

Det er nettopp i denne delen av kundereisen at samarbeidet mellom salg og marked blir avgjørende. Når de to funksjonene ikke arbeider ut fra samme rammeverk, oppstår det lett misforståelser.

Jensen peker på at mange virksomheter mangler en felles forståelse av hva en salgsstrategi faktisk er, hva salg trenger fra marked, og hvordan marked best kan støtte salgsprosessen.

– Det finnes ofte ikke et felles rammeverk for hva som er nødvendig, hva som trengs og hva som ønskes etter at et lead har kommet inn, sier hun.

Konsekvensen er at marked kan oppleve at produktlanseringer tar for lang tid, mens salg opplever at de får for lite informasjon og at kravene kommer for tidlig.

Da blir samarbeidet preget av irritasjon i stedet for framdrift.

– Du må starte med det grunnleggende som å etablere felles mål, tydelige arbeidsformer og faste arenaer for dialog.

Uten dette blir hver selger sin egen strategi, og hver kunde får ulik opplevelse.



Møter må handle om det som skjer nå

Et av grepene hun selv har brukt, er jevnlig operative møter mellom salg og marked.

I disse møtene går teamene gjennom pipeline, hvilke selskaper de jobber mot, hva som kjenner dem, og hvilket innhold eller hvilke tiltak som kan hjelpe kunden videre i beslutningen.

Viktige spørsmål å diskutere i slike møter er:

- **Hvem er egentlig i pipeline akkurat nå?**
- **Hvilke bedrifter jobber vi mot?**
- **Hva behøver vi for å påvirke dem best mulig?**

Disse møtene bør handle om både det strategiske og det operative. Jensen understreker at mange virksomheter er flinke til å snakke om overordnede planer, men svakere på å koble dette til det som faktisk skjer i salgsdialogen.

- Den operative delen er innmari viktig for at det skal fungere i hverdagen, sier hun.

Jensen beskriver behovet for et system der merkevareelementer, salgsmateriell, kundecaser, filmer, landingssider og annet innhold organiseres slik at både salg og marked vet hva som finnes, og når det skal brukes.

- Poenget er ikke å produsere mest mulig innhold, men å gjøre det relevant og anvendelig i hver fase av salgsprosessen. De beste selskapene vinner ikke nødvendigvis fordi de lager mer salgs- og markedsmateriell. De vinner fordi de bruker det de har på riktig måte, poengterer hun.

Det handler om å forstå hverandre

For å skape et tett samarbeid må en ha innsikt i- og respekt for hverandres fag. Marked bør forstå hvordan en salgsdialog utvikler seg over tid. Salg bør forstå hva merkevarearbeid skaper og fanger etterspørsel. Her mener Jensen at mange virksomheter har et stykke å gå.

- De som jobber på marked i en bedrift bør ha ganske god kjennskap til hva som faktisk skjer i en salgsdialog, sier hun.

Selgere bør forstå hva en merkevare er, og markedsføringens viktige rolle er å varme opp markedet for salg.

- Sterke merkevarer reduserer motstand i markedet og gjør inngangen til kunden enklere. Det handler ikke bare om synlighet, men om tillit.

De som jobber på marked i en bedrift bør ha ganske god kjennskap til hva som faktisk skjer i en salgsdialog

Linda Jensen



Mange kjøp stopper opp fordi kunden er usikker og velger å utsette.

Mange salgsprosesser stopper ikke fordi behovet er borte, men fordi kunden er usikker.

Derfor må du bygge en merkevare som gjør det trygt å velge deg.

Fra salg til samhandling

De mest effektive selskapene har gått bort fra å jobbe i siloer.

- De jobber strukturert med samhandling og samler dialog, innhold og beslutningsgrunnlag på ett sted. Når alt henger sammen, blir det enklere for kunden å ta beslutninger, sier Jensen.

Ikke minst må det gjøres vurderinger om det kommersielle teamet har grunnmuren som trengs for å lage et godt maskineri.

- Det er kanskje den viktigste lærdommen. Samarbeid mellom salg og marked blir ikke bedre av gode intensjoner alene. Du må ha strukturer som gjør samarbeid mulig i praksis, avslutter hun.



Linda Jensens fire råd for å skape det beste samarbeidet mellom marked og salg

- Avklar om grunnmuren er på plass. Sørg for felles mål. Etabler faste møtepunkter.
- Lag en felles metodikk for salgsprosess, lanseringer og innhold.
- Bygg forståelse for hverandres arbeid.
- Gjør det enkelt å omsette strategi til handling i møte med kunden.

Kjøpsprosessen går raskere og AI tar over

En ny undersøkelse avdekker en overraskende trend.

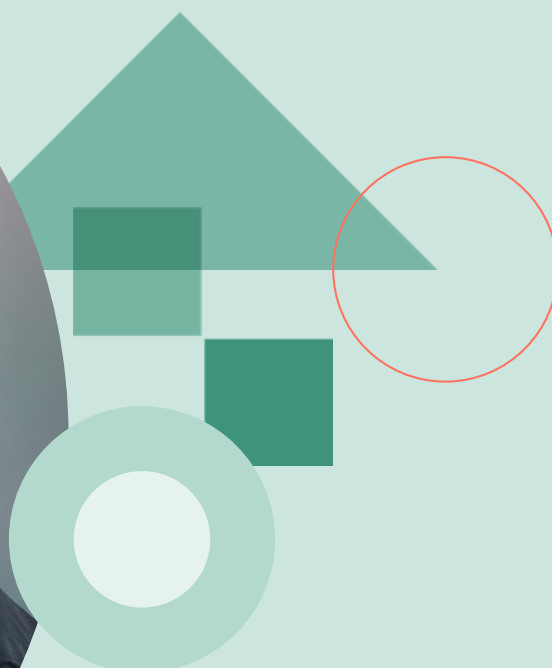
Iteos partner i BBN, australske Green Hat, har sammen med teknologi-leverandøren 6sense gjennomført en større undersøkelse i APAC-regionen som peker på viktige endringer i B2B-kjøpsreisen:

Kjøpsprosessene går raskere – en typisk kunde-reise har i snitt gått fra å vare i 13 til 11 måneder. Kjøpere tar nå kontakt med leverandører når de har kommet 60 prosent ned beslutningsprosessen (mot 73 prosent i 2024), som er i snitt 12 uker

tidligere. 58 prosent sier dette er fordi de må bedre forstå de kunstig intelligente funksjonene i produktet/løsningen/tjenesten de skal kjøpe.

Færre personer er med i beslutningsprosessen. 94 prosent bruker store språkmodeller i alle fasene av kjøpet – kjennskap, evaluering og vurdering.

– Trenden over mange år har vært at kjøpsprosesser i B2B tar stadig lengre tid og at antallet personer i beslutningsgruppen har økt. Dette snur nå, sier Stuart Jaffray, daglig leder i Green Hat.



Vinneren kontaktes først

Undersøkelsen The APAC B2B Buyer Journey er gjennomført mot 632 personer i store firmaer med ansvar for ulike forretningsprosesser og fra innkjøpsavdelinger.

Alle virksomhetene hadde over 100 millioner australske dollar i omsetning, 29 prosent over en milliard.

En viktig innsikt avdekket i undersøkelsen er at når en selger tar kontakt med leverandører, vil de i 76 prosent av tilfellene velge leverandøren de først kontaktet.

Det betyr at nesten 8 av 10 salgsprosesser er avgjort før kontakten innledes med mulige leverandører.

- Vår jobb som markedsførere er å bygge kjennskap og skape troverdighet mot alle som inngår i beslutningsprosessen hos kundene.

Markedsføringen må sikre at egen virksomhet havner høyt på listen over foretrukne leverandører, med et mål om å være øverst. Våre data og annen forskning bekrefter at de som kontaktes først også vinner de fleste anbudene, sier Jaffray.

Han legger til:

- Kommer du sent inn i prosessen så brukes du bare til å validere vinneren.

I B2B snakker vi ofte om den tradisjonelle salgstrakten. Den har vært tilnærmet død lenge fordi ingen kunder beveger seg lineært gjennom en kjøpsreise.

- Vår jobb som markedsførere er å sikre at vi blir funnet og husket først. Det betyr også at vi må se på andre målepunkter som sier noe om kjennskap og hvordan vi påvirker holdninger og adferd, avslutter Jaffray.





4 viktige grep for markedsavdelingen

Jaffray nevner fire viktige områder markedsførere må sette søkelys på i en ny virkelighet:

- 1. Du må være den første som huskes når beslutningsprosessen starter.** Det innebærer at en må nå ut bredt med markedsføringen og snakke til alle i kategorien. Kjøpegruppen starter sonderingene 6-7 måneder før de kontakter leverandører, og de har allerede gjort seg opp en mening om hvem deres favoritter er. Huskes du ikke som en av de første så har du tapt. Som Stuart Jaffray hevder: «Ingen kjøper en ny ERP-løsning fordi de har blitt kontaktet av en telefonselger». Ditt omdømme og styrken på merkevaren er viktigste årsak til at du blir foretrukket. Viktige andre kriterier for valget er funksjoner, tidligere erfaringer med din virksomhet, pris og hvor enkelt det er å komme i gang med produktet eller løsningen.
- 2. Kunstig intelligens påvirker salgsprosessen både i valg og validering.** 94 prosent bruker store språkmodeller for å hente inn informasjon, og AI brukes til å bekrefte at en lander på riktig konklusjon. I tillegg kontaktes leverandører tidligere i prosessen fordi de vil vite om nye løsninger/produkter har kunstig intelligens i seg. Derfor må også markedsinnholdet inneholde budskap om AI, pluss at kjøperne vil ha innsikt om funksjoner, datasikkerhet, personvern, pris og opplæring/ implementering.
- 3. I mange tilfeller er det slik at kjøpegrupper med godkjente budsjetter ønsker å bruke midlene før de forsvinner.** Usikre økonomiske tider er en av grunnene til at prosesser går raskere, og at færre personer er med i beslutningen.
- 4. 93 prosent av de som er født rundt tusenårsskiftet er misfornøyd med tradisjonelle kjøpsprosesser.** De ønsker mindre friksjon og misliker innhold bak skjema. De foretrekker video i markedsføringen, og at leverandøren er åpen om når AI er brukt for å utvikle markedsinnholdet. Denne raskt fremvoksende gruppen ønsker at det er lett å velge og enkelt å sammenligne.

